

0-795744

На правах рукописи



ЕРМОЛЕНКО ЛАРИСА ИГОРЕВНА

**РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ
СТЕПЕНИ НЕОБХОДИМОСТИ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ГОТОВНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
К ИХ ПРОВЕДЕНИЮ**

Специальность: 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством:
менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Самара 2011

Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Ашмарина Светлана Игоревна

Официальные оппоненты - доктор экономических наук, профессор
Герасимов Борис Никифорович

кандидат экономических наук, доцент
Павлова Аделия Вадимовна

Ведущая организация - Финансовый университет
при Правительстве РФ

Защита состоится 29 декабря 2011 г. В 9.00 ч на заседании
диссертационного совета Д 212. 214.03 при Самарском государственном
экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, д. 141,
ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского
государственного экономического университета

Автореферат разослан 28 ноября 2011 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000790726

Ученый секретарь
диссертационного совета

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

Е.В. Волкова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современное состояние российской экономики обуславливает необходимость постоянной адаптации экономических субъектов к изменению внешних и внутренних условий своего функционирования. В связи с этим высокую степень актуальности имеют исследования, посвященные изучению и развитию понятий динамичности, адаптивности и выживания в сложной и нестабильной рыночной среде.

Совершенствование существующих методов ведения бизнеса, разработка новых форм и приемов производства, появление прогрессивных методов управления и модернизированных орудий труда требуют от предприятий внесения соответствующих корректировок в свою деятельность, в противном случае невозможно их дальнейшее развитие. Трансформации внешней среды также служат основой для осуществления преобразований внутри предприятия, при этом их эффективность зависит от скорости реагирования. Изменению должны подвергаться все подразделения и участки работы предприятия, включая организационную структуру, стиль поведения, систему управления, методы хозяйствования, корпоративную культуру и т.д. Общая цель проводимых изменений состоит в повышении эффективности деятельности и уровня конкурентоспособности предприятия.

Для реализации намеченных изменений важно оценить степень необходимости и готовности предприятия к их осуществлению. В российской науке и практике этому процессу уделяется недостаточно внимания, в результате отечественные предприятия, проводя организационные изменения, руководствуются общими теоретико-методологическими подходами и положениями, что зачастую приводит к провалу запланированных преобразований или к отрицательным отклонениям от ожидаемых результатов вследствие избыточных затрат финансовых, материальных и нематериальных ресурсов.

В данной связи современные российские предприятия нуждаются в разработке эффективной комплексной методики оценки степени необходимости организационных изменений и готовности промышленных предприятий к их проведению, которая обеспечит их методическим инструментарием для выявления условий достижения намеченных результатов на основе системного и своевременного анализа влияния факторов внешней и внутренней среды. Важность и значимость такой методики возрастает с усилением неопределенности условий осуществления бизнеса, перехода к новым методам хозяйствования.

Существующий в настоящее время методический инструментарий оценки готовности предприятия к проведению изменений не может полностью удовлетворить потребности экономических субъектов ввиду ограниченности применения и направленности в основном на оценку внутренних факторов их развития. Зарубежные разработки в этой сфере требуют адаптации к российским условиям хозяйствования.

Имеющиеся пробелы в методических основах управления организационными изменениями, включая оценку готовности к ним предприятий, предопределили выбор темы исследования и обусловили ее актуальность.

Степень научной разработанности проблемы. Рассмотрением проблем, связанных с организационными изменениями, занимались научные деятели разных стран. Значительный вклад в исследование теории и понятийного аппарата в области организационных изменений внесли Л. Абалкин, Р. Акофф, И. Ансофф, Ю. Анискин, Р. Блэк, Ю. Васильев, О. Виханский, Дж. Гибсон, В. Гончарук, А. Градов, Ф. Гуиар, П. Друкер, Д. Дак, М. Иванов, Д. Келли, Ю. Красовский, В. Крыжановский, Г. Латфуллин, П. Лоуренс, Б. Мильнер, Г. Минцберг, Н. Моисеев, Т. Норберт, А. Пригожий, М. Портер, А. Поршнев, А. Райченко, М. Рудаков, З. Румянцева, Дж. Стюарт, И. Садчиков, А. Тютюнник, А. Олейник, Дж. Хаммер, У. Чампи, Л. Чистов, А. Чэндлер, Е. Шейн, Дж. Шоннеси, В. Щербаков, У. Эшби, Ю. Яковец и другие ученые.

Наиболее известные научные разработки в области управления организационным развитием предприятия осуществили Ю. Агеева, М. Аистова, Н. Алексеев, Ю. Анисимов, С. Ашмарина, В. Баринов, Л. Белых, Н. Валеева, Ю. Воронин, А. Гапоненко, Б. Никифоров, Ю. Гусаров, В. Дворжак, С. Дихтер, А. Забулонов, Т. Иванова, Т. Иеннер, Г. Клейнер, М. Кныш, Д. Коллинз, Ф. Котлер, П. Левчаев, С. Локтев, С. Ляпина, Л. Мальшева, И. Маринец, Н. Масленникова, С. Меньшиков, А. Никитин, Г. Овчинников, М. Одинцов, Т. Питере, В. Приходько, Б. Раппопорт, А. Ремер, П. Сенге, В. Соловьев, Е. Толкачёва, А. Трифилова, Г. Фидельман и другие исследователи.

Следует отметить труды российских и зарубежных ученых в области диагностики состояния предприятий в период проведения организационных изменений, а именно: Г. Азоева, А. Алпатова, М. Афонасовой, С. Балабанова, С. Бараненко, И. Бланка, А. Дамодарана, В. Данилова-Данильяна, П. Дженстера, Н. Зубанова, А. Игнатьевой, Р. Каплана, Т. Коупленда, Т. Коллера, Г. Кунца, О. Левизиной, Б. Мокина, Р. Мзтьюза, Э. Нили, В. Самочкина, Е. Трененкова, К. Уолша и др.

Обоснованием системного подхода к исследованию предприятий занимались такие ученые, как М. Альберт, Д. Гвишиани, У. Дункан, М. Локтионов, Б. Сазонов, В. Садовский, Г. Саймон, Дж. Сайлер, Б. Юдин, К. Черчмен, П. Чекланд, Ф. Хедоури и др.

В то же время следует отметить, что, несмотря на разнонаправленность исследований в области организационных изменений, авторы в недостаточной мере учитывают специфику деятельности отечественных предприятий, особенности менталитета и корпоративные культурные традиции. Отсутствует однозначный подход к вопросу оценки степени необходимости и готовности предприятия к осуществлению организационных изменений. Необходимость теоретического и методического решения указанных проблем позволила определить цель и поставить задачи настоящего диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования Цель исследования состоит в развязке методов оценки степени необходимости организационных изменений и готовности промышленных предприятий к их проведению.

В связи с поставленной целью были определены следующие **задачи исследования**:

- раскрыть содержание понятия организационных изменений в контексте системного подхода;
- разработать классификация организационных изменений;
- обосновать порядок проведения исследования предприятия, рассматриваемого в качестве сложной иерархической системы, необходимость организационных изменений которой обусловлена воздействием гипергенных и гипогенных систем;
- разработать методический инструментарий системного исследования необходимости организационных изменений и готовности предприятия к их проведению;
- обосновать организационно-экономические направления повышения готовности предприятия к осуществлению организационных изменений.

Объектом исследования являются промышленные предприятия РФ.

Предметом исследования выступают организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе развития методов оценки степени необходимости организационных изменений и готовности промышленных предприятий к их проведению.

Область исследования. Диссертационное исследование проведено в рамках п.п. 10.8 "Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса", п.п. 10.12 "Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления" специальности 08.00.05 "Менеджмент" Паспортов специальностей ВАК (экономические науки).

Теоретическая и методологическая основа исследования. Исходной теоретической базой диссертационного исследования являются фундаментальные положения экономической теории, а также научные концепции теории организации и управления, труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам организационного развития. Методическую основу диссертации составил системный анализ и комплексный подход к изучению вопросов организационного развития, позволяющий обеспечить логическую стройность проведенного исследования и определяющий возможность изучения системы формирования и реализации механизма управления организационными изменениями на предприятии. При решении конкретных задач применялись логические методы анализа предприятий как сложных систем, статистические методы, методы наблюдения и сравнения, эмпирического описания, научной абстракции и обобщения, системно-структурные методы, теории управления и принятия решений, методы экспертных оценок.

Информационную базу исследования составили данные статистических сборников, информационно-аналитических агентств, а также бухгалтерского и управлен-

ческого учета, финансовой отчетности предприятий, материалы эмпирических опросов, печатных и электронные публикации, личные исследования автора.

Научная новизна проведенного исследования заключается в обосновании теоретических и организационно-методических положений по развитию методов оценки степени необходимости организационных изменений и готовности промышленных предприятий к их проведению с целью повышения устойчивости развития предприятия.

В диссертационной работе получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие ее научную новизну и являющиеся предметом защиты.

1. Уточнено понятие организационных изменений предприятия, опирающееся на установление их причин, на необходимость проведения организационных изменений и готовность предприятий к их осуществлению. При этом организационные изменения представлены как непрерывный динамический процесс, который включает в себя последовательность действий менеджментов, направленных на обеспечение динамического равновесия предприятия и устойчивое изменение всех параметров его деятельности, осуществляемых как в связи с предсказуемыми и управляемыми событиями, так и в связи с возникновением незапланированных явлений и процессов во внешней и внутренней среде, что выражается в освоении предприятием новых идей, моделей и условий развития, в изменении его поведения, и как процесс, основанный на согласовании интересов персонала, целей, стратегии предприятия и заинтересованных групп.

2. Дана авторская классификация организационных изменений, позволяющая повысить управляемость процесса организационного развития предприятий, основанная на системном принципе учета специфических критериев: причин возникновения изменений, их целенаправленности и радикальности.

3. Предложен и обоснован порядок проведения исследования предприятия, рассматриваемого в качестве сложной иерархической системы, необходимость организационных изменений которой обусловлена воздействием гипергенных и гипогенных систем, как основа для развития методов оценки степени необходимости организационных изменений и готовности промышленных предприятий к их проведению, а также для систематизации факторов мультипликативного воздействия.

4. Разработан методический инструментарий системного исследования необходимости организационных изменений и готовности предприятия к их проведению, содержащий комплексные методы оценки влияния гипергенной и гипогенной среды и анализа их совокупного воздействия на необходимость и готовность предприятия осуществлять организационные преобразования.

5. Обоснованы организационно-экономические направления необходимости организационных изменений и готовности предприятия к их осуществлению, содержащие разработку программы управления организационными изменениями и создание специального структурного подразделения по управлению организационными изменениями.

Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что полученные автором результаты теоретически обосно-

вызывают необходимость проведения оценки готовности предприятия к организационным изменениям. Основные положения и выводы диссертации позволяют расширить методологическую базу управления организационными изменениями. Полученные автором результаты вносят определенный вклад в совершенствование методических положений анализа предприятия как сложной иерархической системы.

Предлагаемые в диссертационной работе основные идеи и предложения имеют практическую направленность и могут быть полезны менеджерам высшего звена предприятий реального сектора экономики при планировании организационных преобразований в условиях нестабильной внешней среды, при определении уровня воздействия внешних и внутренних факторов на работу предприятия, а также оценки готовности предприятия к реализации организационных изменений. Разработки автора могут найти применение в учебном процессе при подготовке специалистов экономического направления по дисциплинам "Управление изменениями", "Инновационный менеджмент", "Антикризисное управление" и другим. Материалы исследования могут служить основой для разработки учебно-методических комплексов для подготовки специалистов к осуществлению организационных изменений и программ повышения квалификации управленческих кадров.

Апробация результатов диссертационной работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, отражены в материалах международных и всероссийских конференций, проведенных в Самаре, Тольятти, Пензе.

Основные положения диссертационной работы, в частности рекомендации по оценке воздействия внешних и внутренних факторов на готовность предприятия к организационным изменениям, были апробированы на предприятиях ОАО "Самарский хлебозавод № 9", ООО "Тидбит-Самара", что подтверждается соответствующими справками о внедрении.

По материалам диссертации опубликовано 10 научных работ общим объемом 4,65 печ. л., авторский вклад - 4,1 печ. л., в том числе 3 работы размещены в изданиях, определенных ВАК для публикации результатов научных исследований, авторским объемом 1,9 печ. л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

1. Уточнено понятие организационных изменений предприятия, опирающееся на установление их причин, на необходимость проведения организационных изменений и готовность предприятий к их осуществлению. При этом организационные изменения представлены как непрерывный динамический процесс, который включает в себя последовательность действий менеджментов, направленных на обеспечение динамического равновесия предприятия и устойчивое изменение всех параметров его деятель-

ности, осуществляемых как в связи с предсказуемыми и управляемыми событиями, так и в связи с возникновением незапланированных явлений и процессов во внешней и внутренней среде, что выражается в освоении предприятием новых идей, моделей и условий развития, в изменении его поведения, и как процесс, основанный на согласовании интересов персонала, целей, стратегии предприятия и заинтересованных групп.

В конце XX - начале XXI в. в условиях ускорения научно-технического прогресса, перехода общества в информационную эпоху, усиления конкуренции, как на национальном, так и на международном рынках, поиска новых способов удовлетворения потребностей потребителей, диверсификации производства появляется необходимость разработки и введения всевозможных изменений в деятельность предприятий для их быстрой и успешной адаптации к быстро изменяющимся условиям хозяйствования.

В отечественной практике предпосылки для проведения изменений в организациях вызваны уходом от командно-административных методов управления и становлением рыночных отношений. Но в отличие от западных компаний на российских предприятиях процесс изменений носит более неопределенный характер, поскольку в отечественной практике отсутствовали проработанные подходы, теоретическая база, а также опыт предприятий-эталонов. Были сделаны попытки систематизировать данный процесс, придать ему формализованный характер. Для этого был создан механизм правового регулирования реструктуризации предприятий путем принятия государственными органами в рамках их компетенции и в установленном порядке системы законодательных и нормативных актов.

В настоящее время в научной литературе, посвященной вопросу организационных изменений, предложен ряд определений, интерпретирующих сущность перемен на предприятии. Одни из них представляют организационные изменения как определенный процесс, основанный на сознательной деятельности менеджеров, направленной на нарушение динамического равновесия организации и на относительно устойчивое изменение организационной структуры, вызванное этой деятельностью. Недостатком такой трактовки является то, что не учитывается влияние внешних факторов, являющихся первопричиной изменений.

В другом определении организационные изменения характеризуются как динамический процесс, включающий в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий (кривая перемен) - динамических фаз. По нашему мнению, это определение носит узкий, односторонний характер и позволяет сделать вывод лишь о том, что изменения бывают только запланированные, следующие определенной закономерности и всегда поддающиеся управлению, что не отражает действительную ситуацию. На наш взгляд, источники изменений в большинстве своем являются непредсказуемыми и часто не поддающимися управлению.

В последние годы сложилось такое видение организационных изменений, которое предполагает, что они характеризуют освоение предприятием новых идей и моделей поведения. Это регламентирует направление изменений, опре-

деляет степень их прогрессивности, но носит достаточно узкий характер, так как описывает только одну сторону изменений.

Современные исследователи представляют организационные изменения как взаимодействие интересов персонала, определяемых как причина действий индивидов, социальных общностей, обуславливающая их социальное поведение, осознанная потребность, выражение объективных связей между потребностями и экономическими формами их удовлетворения, а также целей организации и интересов заинтересованных групп (стейкхолдеров).

Проведя сравнительную характеристику определений организационных изменений, предложенную различными авторами, а также дополнив ее собственными выводами с позиций данного исследования, автор сформулировал более емкое и обобщающее определение организационных изменений, раскрывающее их сущность, дающее возможность выявлять основные аспекты эффективного управления изменениями на предприятии и уточнить определение данной экономической категории.

2. Дана авторская классификация организационных изменений, позволяющая повысить управляемость процесса организационного развития предприятий, основанная на системном принципе учета специфических критериев: причин возникновения изменений, их целенаправленности и радикальности.

Для повышения управляемости процесса организационного развития предприятия, а также для формирования научно обоснованной и содержательной концепции исследования организационных изменений на предприятиях была проведена их классификация, основанная на системном принципе. Авторская классификация включает в себя дополнительные критерии, позволяющие более объективно и всесторонне рассмотреть процесс организационных преобразований на промышленных предприятиях.

В большинстве научных работ на рассматриваемую тему классификация организационных изменений осуществляется с использованием приоритетного, процедурного и содержательного подходов. Первый подход опирается на принципы построения организационной структуры предприятия, т.е. классификация организационных изменений основывается на приоритете элементов предприятия. Содержательный подход предполагает классификацию организационных изменений на базе выделения организационных связей внутри предприятия и зависимости от них всех его элементов. Процедурный подход позволяет осуществить классификацию на основе изучения самого процесса организационных изменений и их приоритета перед системой предприятия. Придерживаясь процедурного подхода, автор диссертации обобщил различные варианты классификации и представил свой вариант классификации организационных изменений, определяющих три группы признаков организационных изменений (рис. 1):

1) причины возникновения - характеризуют сущностные классификационные критерии, которые формируют основу организационных изменений;



Рис. 1. Классификация организационных изменений

2) целенаправленность - определяет характер, содержание и форму реализации процесса организационных изменений, характеризует их результативность;

3) радикальность - характеризуют стратегические и концептуальные классификационные критерии.

Значимость проведенной классификации заключается в том, что впервые были выделены новые направления систематизации организационных изменений, включающих в себя реакцию предприятия на возмущение со стороны внешних факторов, методы взаимодействия с внешней средой и влияния на нее для повышения эффективности функционирования системы.

Проведенная классификация дает возможность оценить все возможные направления осуществления организационных изменений и построить результирующую модель их реализации. Представленный подход позволяет отразить необходимость реального взаимодействия процессов управления предприятием, и

в частности организационными изменениями. На этой основе возможно проводить моделирование развития предприятия путем раскрытия содержания всех организационных изменений. Таким образом, предложенная автором классификация позволяет наиболее полно и достоверно оценивать организационные изменения, проводимые на предприятии, определяет сущность и содержание процесса изменений, обеспечивает нахождение оптимального соотношения между развитием предприятия и реализуемыми организационными изменениями, а также дает возможность эффективно управлять процессом организационных преобразований в условиях нестабильной внешней среды.

3. Предложен и обоснован порядок проведения исследования предприятия, рассматриваемого в качестве сложной иерархической системы, необходимости организационных изменений которой обусловлена воздействием гипергенных и гипогенных систем, как основа для проведения анализа необходимости организационных изменений и готовности предприятия к их проведению, а также для систематизации факторов мультипликативного воздействия.

С целью определения уровня готовности предприятия к организационным изменениям, а также систематизации факторов, оказывающих воздействие на предприятие и вынуждающих его проводить организационные преобразования, был разработан порядок проведения системного исследования, обосновывающий рассмотрение предприятия в качестве сложной иерархической системы. Системное исследование предприятия предопределяет методический инструментарий, включающий в себя поэтапный анализ, способы и методы изучения характеристик предприятий, проводимые при этом процедуры и т.д.

На наш взгляд, оптимальным механизмом исследования предприятий с позиций системного анализа являются следующие мероприятия:

1) нахождение границ системы. Независимо от своих характеристик предприятие имеет определенные границы функционирования, явные или скрытые, в то же время в зависимости от задач исследования эти границы могут изменяться;

2) установление всех вышестоящих систем, частью которых является исследуемая система. При этом особое внимание следует уделять наиболее важным системам, оказывающим непосредственное влияние на предприятие. Необходимо учитывать, что некоторые составляющие одной системы также являются элементами другой системы (люди как часть политической, социальной, экологической, экономической и других систем), поэтому все системы изучают во взаимосвязи и взаимодействии;

3) определение системных составляющих предприятия. Современные предприятия исследуются как единый комплекс различных организационных элементов, основу которых составляют организационные структуры управления, экономики, производства, маркетинга, кадровой деятельности, инновационного процесса и обеспечения работы предприятия.

Таким образом, системное исследование предприятия позволяет выделить два вида систем. Один из них включает в себя предприятие как составную часть системы, второй охватывает системы предприятия, входящие в него в качестве

составных элементов. Системы первого вида мы определяем как вышестоящие, второго - как нижестоящие системы. Представим полученные результаты в виде схемы (рис. 2).

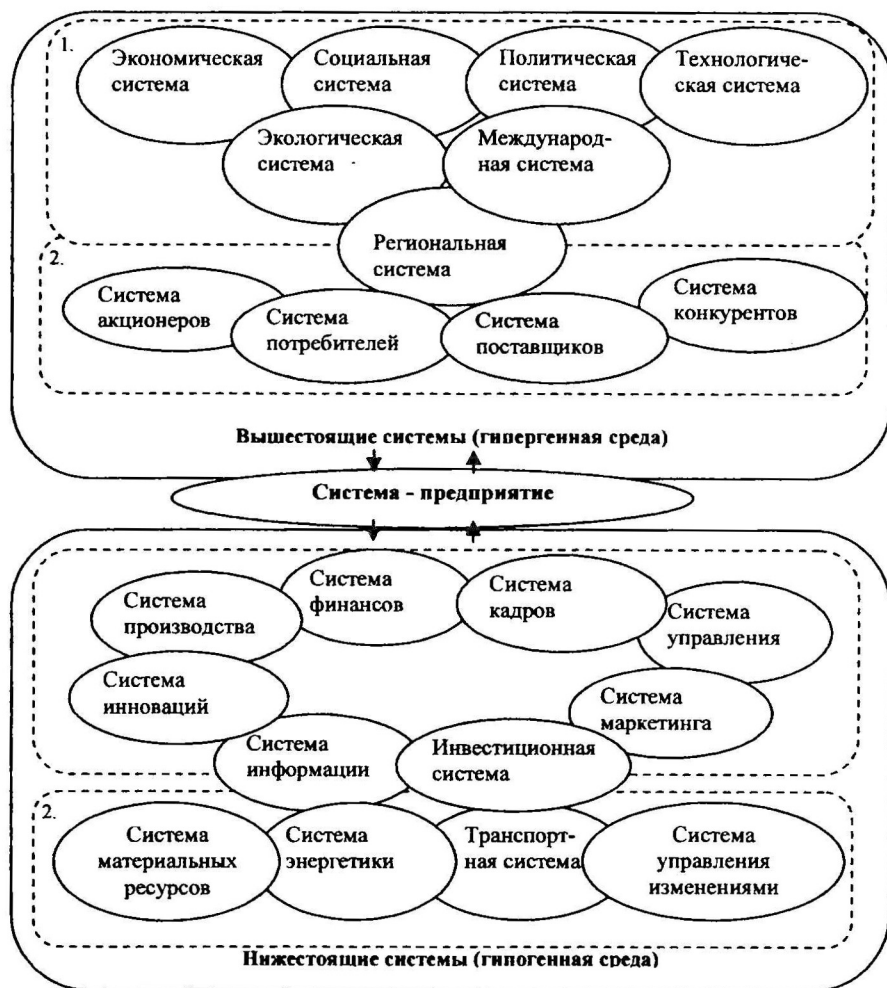


Рис. 2. Схема воздействия разноуровневых систем на предприятие

Гипергенная среда предприятия определяется автором как совокупность факторов прямого и косвенного характера, а также условий функционирования, влияние которых предприятие не может изменить, но от их степени и интенсивности воздействия зависит эффективность деятельности предприятия.

Гипогенная среда характеризуется существенными факторами, воздействующими на работу предприятия изнутри, включая основные и обеспечивающие элементы функционирования системы.

Все системы взаимосвязаны между собой, зачастую имеют общие элементы, но цели и задачи, выполняемые системами, носят различный характер, иногда прямо противоположный.

Первая группа вышестоящих систем включает в себя системы дальнего окружения и косвенного воздействия на предприятие, которые определяются сложными и неопределенными связями внутри макросистемы. Указанные системы оказывают влияние на предприятие, что отражается на эффективности его работы. При этом само предприятие не имеет возможности управлять факторами воздействия и способно реагировать на них лишь путем адаптации к внешним условиям функционирования.

Вторую группу вышестоящих систем можно назвать системами прямого влияния или системами ближнего окружения. К ним отнесены региональная система, отраслевая система (включающая в себя систему поставщиков, систему конкурентов и систему потребителей), система акционеров. Предприятие может оказывать воздействие на эту группу систем и управлять данными факторами. Указанные системы составляют группу факторов ближнего окружения и определяют конкурентоспособность предприятия.

Все системы ближнего и дальнего окружения влияют на предприятие мультипликативно, поскольку все они являются сложными, динамическими системами, и эффект от их совместного воздействия невозможно определить простым суммированием. При этом изменения, возникающие в одной системе, приводят к неизбежным изменениям во всех относящихся к ней системах, причем эти изменения носят разнонаправленный характер. Так, при увеличении выпуска продукции на предприятии возрастает нагрузка на окружающую среду, рост заработной платы приводит к увеличению инфляции и т.д.

Обратимся ко второму блоку систем, определяющих работу предприятия и характеризующих его структуру. Это нижестоящие системы, входящие в систему предприятия в качестве составных частей. Данные системы можно классифицировать с помощью различных критериев. Для определения их признаков был выбран функциональный подход. Таким образом, было выделено несколько нижестоящих систем, выполняющих определенные задачи и функции. Все системы предприятия разделены на две подгруппы: основные системы и обеспечивающие системы предприятия.

Отдельно выделена система управления изменениями, которая обеспечивает развитие предприятия в соответствии с намеченными целями путем адаптации к изменяющимся условиям функционирования. Данная система предприятия имеет собственные функции и задачи, отличающиеся от других гипогенных систем, а именно выявление изменений в окружающей среде, составление прогнозов развития, разработка программ и мероприятий по быстрому реагированию на изменения условий работы.

Системное исследование предприятия предполагает изучение структуры каждой из названных систем, т.е. внутреннего состава ее элементов, их взаимо-

связей и взаимозависимостей. Кроме того, необходимо определить функции отдельных систем и их вклад в достижение основных целей предприятия.

4. Разработан методический инструментарий системного исследования необходимости организационных изменений и готовности предприятия к их проведению, содержащий комплексные методы оценки влияния гипергенной и гипогенной среды и анализа их совокупного воздействия на необходимость и готовность предприятия осуществлять организационные преобразования.

На основе проведенного системного исследования предприятия, выделены основные системы воздействия, определяющие его способность к реализации организационных изменений, разработана методика оценки необходимости организационных изменений и готовности предприятия к их проведению, включающая в себя следующие этапы.

1. Оцениваются системы гипергенной и гипогенной среды, влияющие на готовность предприятия к организационным изменениям.

2. Определяется стадия жизненного цикла, на которой находится предприятие.

3. Анализируется уровень комфортности среды, воздействующей на предприятие по показателям сложности, неопределенности, стабильности.

4. На основе полученных данных устанавливаются степень готовности предприятия к организационным изменениям, необходимость их осуществления, проводится выбор направлений организационных преобразований, а также определяются проблемные и наиболее перспективные участки для развития предприятия.

Приведенная в работе методика системного исследования предприятия служит основой для данного процесса. На наш взгляд, наиболее значимое влияние на необходимость осуществления предприятием организационных изменений и на его готовность к их проведению оказывают следующие вышестоящие системы: экономическая, социальная, экологическая, технологическая, отраслевая и система стейкхолдеров. Из нижестоящих систем наибольшее влияние оказывают финансовая, кадровая, производственная, инновационная, маркетинговая, информационная, управленческая и обеспечивающие системы.

По каждой из представленных систем в работе были проанализированы конкретные показатели, имеющие абсолютные значения, которые стали основой для проведения экспертной оценки влияния этих систем на необходимость осуществления предприятием организационных изменений и одновременно на его готовность к их проведению (табл. 1). По итогам анализа абсолютных значений отдельных показателей каждой системы экспертным путем были определены балльные значения влияния этих систем на необходимость осуществления предприятием организационных изменений. На основе балльной оценки экспертов были составлены матрицы влияния систем гипогенной и гипергенной среды, в которых каждой системе соответствует одна строка, а экспертная оценка влияния системы выставляется в баллах (табл. 2). На примере показано влияние систем на условное предприятие.

Таблица 1

Показатели, характеризующие состояние гипергенных и гипогенных систем

Система	Показатели
1	2
Гипергенные системы	
Экономическая	Темп инфляции, объем ВВП, объем внешнеторгового оборота в структуре платежного баланса, величина налоговых сборов, инвестиционная активность и др.
Социальная	Показатели, характеризующие демографический уровень, уровень безработицы, средний уровень заработной платы, социальную структуру населения, уровень образования и т.д.
Экологическая	Уровень экологической безопасности, объемы расходов на экологические мероприятия, степень загрязнения окружающей среды, наличие общегосударственных экологических программ и др.
Технологическая	Уровень инновационной активности, объем научно-технических разработок, внедренных в производство, степень оснащенности производства новым оборудованием, скорость обновления выпускаемых товаров и др.
Отраслевая	Уровень производства отраслевого продукта, количество отраслевых производителей, уровень свободного выхода на рынок, уровень конкуренции в отрасли, средний уровень цен на отраслевую продукцию, сегментация отраслевого рынка и т.д.
Системы стейкхолдеров	Показатели, определяющие количество стейкхолдеров, их основные характеристики, уровень их воздействия на предприятия, степень заинтересованности предприятия в конкретном стейкхолдере и др.
Гипогенные системы	
Финансовая	Показатели, характеризующие уровень финансовой устойчивости предприятия, структуру платежного баланса, объем финансовой задолженности, уровень платежеспособности, ликвидности и прибыльности производства
Кадровая	Половозрастной состав работников, уровень образования, уровень квалификации, уровень текучести кадров, среднюю заработную плату и др.
Производственная	Уровень производственной мощности предприятия, обеспеченность производства средствами и предметами труда, степень обновления оборудования, объем выпуска продукции и т.д.
Инновационная	Уровень обновления ассортимента ряда, уровень инновационной активности персонала, уровень обновления технологии производства, объем внедрения новых способов ведения бизнеса, уровень использования достижений НТП и др.
Маркетинговая	Уровень сбыта продукции, объем затрат на рекламу, участие в выставочной деятельности, наличие межрегиональных связей, разветвленность розничных центров продаж, объем заключенных договоров и т.д.

1	2
Информационная	Наличие и объем информационных баз данных, объем технических информационных средств, уровень их обновления, сбалансированность информационных потоков, уровень информационной обеспеченности управляющего звена, наличие локальных корпоративных сетей, уровень защиты служебной информации и т.д.
Система управления	Уровень организации производства, уровень гибкости организационных структур, степень централизации управленческих функций, качество реализации управленческих функций, скорость принятия управленческих решений, уровень использования передовых методов управления, развитость внутрипроизводственных связей и др.
Обеспечивающие системы	Уровень эффективности обеспечения основной деятельности предприятия необходимыми ресурсами, степень оснащенности систем, объем затрат на обеспечение основной деятельности и др.

Таблица 2

**Матрица влияния систем гипогенной и гипергенной среды
на необходимость организационных изменений**

Экспертная оценка		Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Гипергенная среда	Экономическая система		x								
	Социально-политическая система				x						
	Экологическая система		x								
	Технологическая система				x						
	Отраслевая система						x				
	Система потребители									x	
	Система поставщики							x			
Гипогенная среда	Система конкуренты					x					
	Финансовая система				x						
	Кадровая система			x							
	Производственная система						x				
	Инновационная система							x			
	Маркетинговая система			x							
	Информационная система							x			
	Система управления				x						
	Обеспечивающие системы						x				

Чем ближе значения уровней влияния систем заданным параметрам (10 баллов), тем ниже необходимость осуществления организационных изменений. Для установления степени необходимости осуществления изменений определяется медианное значение балльной оценки. Если медиана находится в диапазоне от 1 до 3 - степень необходимости осуществления организационных изменений высокая. При медиане равной 4 - 7 баллов, степень необходимости организаци-

онных изменений средняя. Когда медиана имеет значение от 8 до 10 баллов, степень необходимости осуществления организационных изменений низкая.

Графическое отображение проведенного исследования позволяет установить проблемные участки в работе, оценить степень необходимости проведения организационных изменений и определить направления их осуществления (рис. 3).



Рис. 3. Воздействие гипергенных и гипогенных систем на необходимость осуществления предприятием организационных изменений

На следующем этапе определяется стадия жизненного цикла, на котором находится предприятие в настоящее время. Далее на основе проведения анкетирования управленческого звена исследуемых предприятий анализируется уровень комфортности среды по показателям сложности, неопределенности, стабильности. Каждый из рассматриваемых показателей характеризуется несколькими параметрами, оценку которым дают менеджеры предприятий в опросных листах. По итогам анкетирования экспертным путем определяется уровень комфортности среды для отдельного предприятия. Нами выделено четыре уровня комфортности, влияющих на готовность предприятия к реализации организационных изменений: комфортная среда, нейтральная среда, агрессивная среда и катастрофический уровень.

Путем сопоставления стадий жизненного цикла предприятия и уровня комфортности среды формируется матрица, позволяющая определить уровень готовности предприятия к организационным изменениям (табл. 3).

Если предприятие попадает в область значений с уровнем готовности "4" - это означает, что возможность реализации организационных изменений и достижения поставленных результатов очень высока, значение "3" характеризует среднюю степень готовности предприятия к организационным изменениям и возможности достижения поставленных целей, "2" определяет низкую степень возможности осуществить организационные изменения и достичь намеченных

результатов, "1" означает, что в данных условиях проводить организационные изменения нецелесообразно.

Таблица 3

Матрица готовности предприятия к организационным изменениям

Уровень комфортности среды	Стадия ЖЦ предприятия			
	Становление	Рост	Зрелость	Упадок
Комфортная	4	4	4	2
Нейтральная	3	4	3	1
Агрессивная	2	3	2	1
Катастрофическая	1	2	1	1

Разработанный комплексный механизм исследования необходимости осуществления предприятием организационных изменений и одновременно его готовности к их проведению позволяет на практике получить более точную оценку влияния различных систем на функционирование предприятия, проводить сравнение конкурирующих предприятий, формировать эффективную программу проведения данных изменений в соответствии с этапом жизненного цикла предприятия.

Апробация разработанного методического инструментария проводилась на промышленных предприятиях Самарской области. Их объемные показатели и индексы промышленного производства представлены в табл. 4-6.

Таблица 4

Основные показатели работы ОАО "Самарский хлебозавод №9"*

Показатели	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
Объем отгруженных товаров собственного производства, тыс. руб.	183 797	194 804	230 718	201 357	203 159
Индекс производства, % к предыдущему году	115,8	106	118,5	87,4	100,1
Основные фонды промышленной деятельности на конец года, тыс. руб.	19 855,0	20 431,0	21 782,0	23 937,0	24 500
Коэффициент загрузки производственных мощностей, %	58	51	47	41	32
Прибыль предприятия, тыс.руб.	48,6	59,8	69,3	70,3	62,7
Численность персонала, чел.	422	459	471	432	455
Размер средней заработной платы, руб.	15 372	17 399	19 152	20 117	22 306

* По данным статистической отчетности предприятия.

ОАО "Самарский хлебозавод № 9" является одним из наиболее крупных производителей хлеба и хлебобулочных изделий в Самарском регионе. Объемы выпуска продукции - около 30 тонн в сутки, что составляет 20% рынка хлебобулочной продукции Самары. Предприятие оснащено 40 специализированными хлебными фургонами, имеет более 20 торговых точек по всему городу, что позволяет в кратчайшие сроки доставлять товары до потребителя.

ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат" занимает лидирующие позиции на рынке (14% регионального рынка хлеба и 17% кондитерского рынка) и является крупнейшим предприятием по производству хлебобулочных из-

делий в г. Самаре. Комбинат имеет три производственных цеха: хлебобулочный, кондитерский и производство слоеных изделий. Хлебобулочный цех осуществляет выпуск более 50 наименований продукции на 6 комплексномеханизированных линиях. Объем производства составляет 40 т продукции в сутки. Производственные линии модернизируются с учетом передового опыта и новых технологий.

Таблица 5

Основные показатели работы ЗАО "СБКК"*

Показатели	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
Объем отгруженных товаров собственного производства, тыс. руб.	358 762,0	384 536,0	443 889,0	471 217,0	465 894,0
Индекс производства, % к предыдущему году	117,9	112,5	133,1	106,2	97,4
Основные фонды промышленной деятельности на конец года, тыс. руб.	42 901	44 347	47 794	46 888	45 912
Коэффициент загрузки производственных мощностей, %	42	45	49	50	43
Прибыль предприятия, тыс.руб.	78,4	75,3	62,7	64,8	62,3
Численность персонала, чел.	738	744	735	692	717
Размер средней заработной платы, руб.	12 321	14 883	15 144	16 381	18 513

* По данным статистической отчетности предприятия.

Таблица 6

Основные показатели работы ООО "Тидбит-Самара"*

Показатели	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
Объем отгруженных товаров собственного производства, тыс. руб.	80 017	80 912	83 045	78 383	75 397
Индекс производства, % к предыдущему году	113,2	101,5	109,6	91	96,1
Основные фонды промышленной деятельности на конец года, тыс. руб.	17 942	19 364	15 146	4406	5027
Коэффициент загрузки производственных мощностей, %	64	70	78	56	62
Прибыль предприятия, тыс.руб.	12,7	19,3	21,5	22,7	25,8
Численность персонала, чел.	315	305	309	175	187
Размер средней заработной платы, руб.	20 116	20 729	21 968	22 016	23 851

* По данным статистической отчетности предприятия.

ООО "Тидбит-Самара" - самое молодое из рассматриваемых предприятий. Оно создано в 1998 г. как предприятие по выпуску хлебобулочных, кондитерских изделий и замороженных полуфабрикатов. В последующем им было ос-

военно производство колбасных изделий и открыто кафе. Предприятие оснащено новейшими производственными линиями по выпуску как традиционного хлеба, так и необычных сортов (например, выпеченного на керамическом поду), диетического хлеба, слоеных изделий. Кроме того, предприятие выпускает замороженные полуфабрикаты, которые выпекаются непосредственно в торговых точках, что обеспечивает свежесть продукции. Всего ассортимент предприятия насчитывает более 100 наименований.

Исследование выявило проблемы в функционировании предприятий, позволило оценить влияние гипергенной и гипогенной среды на их возможность осуществить организационные преобразования.

Наиболее слабая позиция на рынке у ОАО "Самарский хлебозавод № 9", поэтому ему необходимо четко определить мероприятия, направленные на безотлагательные изменения, в противном случае предприятие рискует утратить свои позиции на рынке и стать неконкурентоспособным (рис. 4). Степень необходимости осуществления организационных изменений высока - составляет 3,5 балла. Готовность данного предприятия к организационным изменениям соответствует уровню "3", поскольку предприятие находится в стадии роста и в агрессивной среде функционирования. Таким образом, имея высокую степень необходимости осуществления организационных изменений, предприятие обладает определенными возможностями их реализовать и достигнуть поставленных целей.



Рис. 4. Воздействие гипергенных и гипогенных систем на готовность ОАО "Самарский хлебозавод № 9" к организационным изменениям

ЗАО "СБКК" обладает стабильным, но не растущим положением на рынке, что может привести к нехватке финансовых ресурсов для дальнейшего развития (рис. 5). Степень необходимости организационных преобразований равна 5 баллам, что соответствует средней степени. Уровень готовности предприятия к организационным изменениям имеет значение "2", так как предприятие нахо-

дится в стадии зрелости и в агрессивной среде функционирования. Таким образом, средняя степень необходимости осуществления организационных изменений и низкий уровень готовности к их проведению свидетельствуют о том, что у предприятия мало возможностей достижения целей преобразования.



Рис. 5. Воздействие гипергенных и гипогенных систем на готовность ЗАО "СБКК" к организационным изменениям



Рис. 6. Воздействие гипергенных и гипогенных систем на готовность ООО "Тидбит-Самара" к организационным изменениям

ООО "Тидбит-Самара" имеет самое выгодное положение среди конкурентов. Это вызвано тем, что предприятие обладает конкурентными преимуществами, ведет активную политику завоевания рынка, а также имеет возможность быстрого реагирования на изменения во внешнем окружении (рис. 6). Степень необходимости осуществления организационных изменений средняя и имеет

значение 5,5 балла. Готовность предприятия к реализации организационных изменений соответствует уровню "4", поскольку комфортность среды для данного предприятия характеризуется как нейтральная, а стадия жизненного цикла - рост. Таким образом, имея среднюю степень необходимости организационных изменений, предприятие обладает достаточными возможностями эффективно их реализовать и достигнуть намеченных результатов.

Результаты оценки деятельности предприятия с использованием предложенного в работе методического инструментария являются основанием формирования конкретных изменений по проблемным участкам функционирования предприятий и разработки приоритетных направлений дальнейшего развития.

5. Предложены организационно-экономические направления повышения готовности предприятия к осуществлению организационных изменений, содержащие разработку программы управления организационными изменениями и создание специального структурного подразделения по управлению организационными изменениями.

Автором разработан комплекс мер, направленных на повышение готовности предприятий к организационным изменениям, для чего должна быть разработана *программа управления* ими, позволяющая минимизировать негативные последствия влияния гипергенной и гипогенной среды на функциональную стабильность работы предприятия (рис. 7).

В данной программе выбираются направления проведения организационных преобразований, а также определяются проблемные и наиболее перспективные участки для развития предприятия, а также закрепляются принципы быстрого реагирования на любые изменения среды со стороны руководства предприятия, систематического анализа среды, своевременного выявления изменений, которые могут отрицательно воздействовать на работу предприятия. Кроме того, в программе управления изменениями должна быть предусмотрена максимальная адаптивность системы, что позволит обеспечить гибкость структуры управления.

Программа должна включать в себя основные цели реализации организационных изменений, задачи, направленные на организационное развитие предприятия в сфере производственной и управленческой деятельности, а именно изменение ресурсно-сырьевой базы, технологии производства, тактики и стратегии функционирования, организационной структуры, целей и методов ведения бизнеса, корпоративной культуры с учетом стадии жизненного цикла предприятия. Также в программе должны быть прописаны сроки и этапы проведения организационных изменений, перечислены основные мероприятия, способствующие их эффективной реализации. Кроме того, в программе управления данными изменениями указываются объемы и источники финансирования, основные исполнители и их полномочия, компетенции руководителя, ответственного за реализацию изменений и принимающего решения о времени и последовательности проведения тех или иных преобразований. В программе отражаются ожидаемые результаты реализации организационных изменений и прописывается система организации мониторинга исполнения программы.

Повышению готовности предприятия к организационным изменениям будет способствовать *создание отдельного подразделения*, ответственного за реализацию данного направления. Такой отдел может быть создан на постоянной основе, на временной основе, а также специалисты в области изменений могут привлекаться на определенный срок из специализированных компаний. Форма организации отдела зависит от потребностей предприятия, его величины и специфики работы. Основной функцией отдела должно быть управление процессом проведения организационных изменений.



Рис. 7. Модель разработки программы управления организационными изменениями на предприятии

В компетенцию отдела по управлению организационными изменениями должны входить полномочия по исследованию тенденций во внешней и внутренней среде предприятия, анализ происходящих и прогнозирование будущих преобразований, определение направлений развития предприятия, разработка стратегии и методов реализации изменений, контроль за ходом их проведения, корректировка основных мероприятий при необходимости.

В данном отделе должна накапливаться вся информация о проводимых изменениях, которая подлежит детальному анализу для выявления наиболее эффективных средств и методов их реализации. Кроме того, в процессе реализации данного направления в компетенцию отдела должны входить возможности координировать деятельность других подразделений предприятия с целью повышения эффективности реализации организационных изменений.

Повышению готовности предприятия к изменениям способствует *преодоление сопротивления* им со стороны коллектива. Сопротивление организационным изменениям вызывает дестабилизацию отношений между работниками и управляющим звеном, подвергает риску результативность проведения преобразований.

Для преодоления сопротивления на начальном этапе необходимо вовлекать всех сотрудников в процесс принятия решений, что позволит снизить степень недовольства и отрицания происходящих изменений. Этому будет способствовать создание на предприятии организационного совета по управлению изменениями, в состав которого должны входить представители трудового коллектива, выдвинутые самими работниками, представители руководства, ответственные за реализацию изменений, а также представители профсоюзного комитета.

При осуществлении организационных изменений необходимо обеспечить гарантию занятости коллектива, регулярно информировать работников о ходе изменений и достигнутых результатах, установить комфортную психологическую атмосферу, мотивировать персонал на активное участие в изменениях. Для этого следует сформировать систему стимулирования за достижение отдельных результатов, способствующих достижению целей организационных изменений, включающих в себя психологические поощрения, компенсацию материальных затрат, предоставление дополнительных социальных льгот. В период проведения изменений на каждом предприятии должны быть найдены особые стимулы для работников, способные снизить сопротивление персонала, сдерживающего эффективность осуществления изменений.

Также успешной реализации изменений способствует повышение уровня организационной культуры коллектива путем проведения специальных тренингов, формирующих позитивное отношение работников к изменениям и их результатам, через организацию обучения персонала.

В проведенном диссертационном исследовании были разработаны методические инструменты, позволяющие предприятиям повысить готовность к проведению организационных изменений, суть которых заключается в разработке программы управления изменениями, в организации специального подразделе-

ния по управлению изменениями, а также в создании условий для преодоления сопротивления переменам со стороны коллектива.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В изданиях, определенных ВАК

1. Ермоленко, Л.И. Особенности управления организационными изменениями в экономических системах [Текст] / С.И. Ашмарина, Л.И. Ермоленко // Вестник Самарского государственного университета. - Самара, 2008. - № 7 (66). - С. 128-136. - 0,75/ 0,5 печ. л.

2. Ермоленко, Л.И. Систематизация методических подходов к оценке готовности предприятия к организационным изменениям [Текст] / Л.И. Ермоленко // Вестн. Самар. муницип. ин-та управления. - Самара, 2011. - № 2 (17). - С. 24-36. - 0,9 печ. л.

3. Ермоленко, Л.И. Организационно-экономические направления повышения готовности предприятий к организационным изменениям [Текст] / Л.И. Ермоленко // Вестн. Самар. экон. ун-та. - Самара, 2011. - № 7 (81). - С. 135-139. - 0,5 печ. л.

В других изданиях

4. Ермоленко, Л.И. Классификация организационных изменений [Текст] / Л.И. Ермоленко // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 7-й Междунар. науч.-практ. конф., 27-28 нояб. 2008 г. / редкол.: А.П. Жабин, Е.В. Зарова (отв. ред.) [и др.]. Ч. 1. Теоретические и институциональные проблемы развития предпринимательской деятельности. Эффективность научно-технического прогресса в промышленности. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - С. 143-146. - 0,25 печ. л.

5. Ермоленко, Л.И. Методические основы осуществления организационных изменений в экономических системах [Текст] / Л.И. Ермоленко // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: VI Всерос. науч.-практ. конф.: сб. ст. - Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - С. 169-173. - 0,35 печ. л.

6. Ермоленко, Л.И. Инновационные аспекты осуществления организационных изменений в системе развития хозяйствующих субъектов [Текст] / Л.И. Ермоленко // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: VI Всерос. науч.-практ. конф.: сб. ст. - Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - С. 173-177. - 0,4 печ. л.

7. Ермоленко, Л.И. Особенности управления организационными изменениями в экономических системах [Текст] / Л.И. Ермоленко, С.И. Ашмарина //

Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. / редкол.: Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский (отв. ред.) [и др.]. Вып. 2, ч. 1. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - С. 177-182. - 0,5/0,3 печ. л.

8. *Ермоленко, Л.И.* Методические вопросы стратегического развития промышленных предприятий в условиях изменений [Текст] / Л.И. Ермоленко // Актуальные проблемы развития финансово-экономических систем и институтов: материалы и докл. 1 междунар. науч.-метод. конф., 7 апр. 2010 г. / под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. - Самара: Самар. ун-т", 2010. - С. 107-111. - 0,4 печ. л.

9. *Ермоленко, Л.И.* Основы моделирования организационных изменений в системе промышленного предприятия [Текст] / С.И. Ашмарина, Л.И. Ермоленко // Управление изменениями в обществе, науке, культуре: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза: Приволж. Дом знаний, 2010. - С. 22-26. - 0,4/0,3 печ. л.

10. *Ермоленко, Л.И.* Совершенствование управления изменениями на предприятии [Текст] / Л.И. Ермоленко // Управление изменениями в обществе, науке, культуре: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза: Приволж. Дом знаний, 2010. - С. 50-52. - 0,2 печ. л.

10 ~